

## **ÇAĞDAŞ OKUL MÜDÜRÜNÜN LİDERLİK ALANLARI**

**Doç..Dr.Ali İlker Gümüşeli**

Ekonomik, sosyal, politik alanlarda görülen önemli değişme ve gelişmelerin etkisiyle, günümüz okullarının çevreleri eskiye oranla daha karmaşık ve çok değişkenli bir duruma gelmiştir. Bu değişme ve gelişmeler, bir yandan okullarının yapı ve işleyişini etkileyerek, yeni okul yapılarının oluşturulmasını gündeme getirirken, diğer yandan bu okulları yönetecek müdürlerin niteliklerinin yeniden belirlenmesini de zorunlu kılmıştır. Bu makalede yirmibirinci yüzyılda okul çevrelerinde meydana gelen değişme ve gelişmeler ile bunların okullara yansımaları özetlenerek; çağdaş okulları yönetebilecek okul müdürlerinin yeterli olmaları gereken liderlik alanları ve özellikleri vurgulanmaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik alanları konusu uzun yıllardan bu yana bilim adamlarını meşgul etmektedir. Bu konuya ilişkin çok sayıda araştırma yapılmasına karşın, yine de çağdaş okul müdürünün sahip olması gereken temel liderlik alanları konusunda tam bir görüş birliğine varıldığı söylenemez. Bununla birlikte, günümüzdeki hızlı sosyo-ekonomik, politik ve teknolojik dönüşümlere bağlı olarak, okul müdürlüğünün geçmiş yıllara oranla daha karmaşık bir duruma geldiği, yeni koşulların okul müdürlerinin birden çok alanda liderlik yeterliği kazanmalarını zorunlu hale getirdiği konusunda güçlü bir görüş birliği oluşmuştur. Artık günümüz okul müdürlerinin hızla değişen dünyanın gereklerini karşılayabilmeleri için, geçmişteki meslektaşlarına göre daha çok şey bilmeleri ve yapmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Okulları ve onların yönetimini karmaşık duruma getiren etkenler nelerdir? Bu soruya en doğru cevabı yirmibirinci yüzyılda okulların çevrelerinde meydana gelen ve onları önemli ölçüde etkileyen ekonomik, sosyal ve politik değişme ve gelişmeleri özetleyerek vermek olanaklıdır (Murphy, 1998).

### **Okulların Hizmet Çevrelerindeki Değişiklikler**

İçinde bulunduğumuz yüzyıla damgasını vuran değişimlerden birisi ekonominin endüstriyel bir yapıdan endüstri sonrası (post endüstriyel) bir yapıya geçmesi olmuştur. Bu yapısal değişimin en çarpıcı görünümü, küreselleşme, kitle üretiminden birim üretime yönelme, bilgi iletişim teknolojisinin yaygın bir biçimde kullanılması, başarı için gerekli olan yeterliklerde artış ve pazarlama hizmetlerinin ön plana çıkması olmuştur. Yine Yirmibirinci Yüzyılda, rekabet gücü, verimlilik, toplam kalite yönetimi, eğitilmiş nitelikli insan gücü, enformasyona yönelik üretim ve istihdam politikaları, yönetim kapasitesi gibi bilgi ve teknoloji ağırlıklı faktörler örgütler için hayati öneme sahip unsurlar haline gelmiştir (Bircan ve Serbest, 2001, s.34). Bu değişimler bir yandan ekonomik yapıların değişimine yol açarken, diğer yandan da dikkatleri kamu sektörü üzerine çekmiştir. Bu süreçte özellikle verimsiz kamu örgütleri eleştirilerin sürekli hedefi haline gelmiştir. Hatta, son zamanlarda ülkemizde de örnekleri görüldüğü gibi bu tepkiler, sadece eleştiri ile de kalmamış, mevcut ekonomik yapının baştan başa değiştirilmesine yönelik güçlü baskılara dönüşmüştür. Birçok ülkede hükümetlerin başarısızlığı ve verimsizliğini ileriye süren güçlü ekonomik örgütler ve baskı grupları kamu sektöründeki düşük performansın önlenmesine yönelik çeşitli modellerin geliştirilmesi ve uygulamaya konulması için girişimlerini sürdürmektedirler. Bu değişimler ve değişime dönük çabalar, hemen bütün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, kamunun ekonomik alandaki gücünü giderek yitirmesi, özel sektörün, yerel grupların ve kuruluşların ekonomik etkinliklerde söz sahibi olması ile sonuçlanmış ya da sonuçlanacaktır. Türkiye’de de devletin, eğitim örgütlerinin finansmanını sağlamakta yetersiz kalması ve okulların ihtiyaçlarını üstü kapalı bir biçimde de olsa velilerden karşılama yolunu benimsemesi, özel sektörün ve sivil toplum kuruluşlarının eğitime her geçen gün daha fazla yatırım yapmalarına yol açmakta, toplumu kamu okullarının dışında farklı okul arayışlarına itmektedir.

Okulların çevrelerinde yaşanan diğer önemli bir değişim de politik alanlarda yaşanmaktadır. Bu alandaki en ilgi çekici gelişme ise halkın isteklerini karşılamaktan giderek uzaklaşan politik kuruluşlara ve bunların üyelerine olan güvenin azalması olmuştur. Bu güven kaybı ile birlikte çeşitli kişi ya da grupların sorunlara yerel düzeyde çözüm bulma girişimlerinde önemli artışlar görülmektedir. Çeşitli kuruluşların kendi okullarını kurma çabaları, özel sektörün okulculukta giderek daha geniş yer almaya başlaması gibi örnekler, Türkiye için de aynı durumun geçerli olduğunu göstermektedir. Özellikle hantallaşmış devlet yapılarını sürdürmekte direnen ülkelerde, çağın

gerektirdiği dinamizmi gösteremeyen merkezi yönetimlere karşı halkın umutsuzluğu da giderek artmaktadır. Bu dinamikler göz önüne alındığında, içinde bulunulan yüz yılda özellikle kamu eğitiminin politik çevresinin eskiye oranla çok daha farklı olacağı ortaya çıkmaktadır. Gelişmiş ülkelerin bir çoğunda bu değişimlerin eğitim sistemlerinde de önemli yapısal değişimleri beraberinde getirdiği görülmektedir. Bu yapısal değişimlere bağı olarak okul denetim çevreleri daraltılmakta, merkeziyetçilikten uzak ve daha homojen birimler oluşturulmakta, geleneksel olarak atanmış ya da seçilmiş okul yönetimlerinin yerini, giderek doğrudan okul personeli tarafından seçilen okul yönetimleri almaktadır. Velilerin geçmişe oranla daha bilinçli olmaları ve sivil toplum kuruluşlarının eğitimin finansmanına giderek daha fazla katılmak zorunda kalmaları eğitim örgütleri üzerindeki baskıların her geçen gün artmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak, okul çevresindeki bu çarpıcı politik değişimlerin etkisiyle okulların ve eğitim kurumlarının çağdaş örgüt yapıları, merkeziyetçi bir yapıdan yavaş yavaş okul merkezli yönetim olarak adlandırılan bir yapılanmaya doğru değişmektedir. Böyle bir yapılanma bir yandan yerel toplumun okullukta daha ön plana çıkmasını, diğer yandan da katılmalı yönetim anlayışı ile kendi okullarının yönetimi ve denetiminde söz sahibi olmasını gündeme getirmektedir (Balcı (2000, s. 497).

Çağımızda eğitim örgütlerinin çevrelerinde meydana gelen en önemli değişikliklerden biri de sosyal toplum dokusunda olmaktadır. Bireyleri ortak amaçlara yöneltme ve paylaşılan değerler ağı oluşturmada bütünleştirici bir mekanizma görevi gören sosyal toplum dokusu, ekonomik ve politik değişimler, beklentilerin de etkisiyle giderek bozulmakta ve bütünleştirici rolünden uzaklaşmaktadır. Bu sosyal yapı değişikliğine paralel bir biçimde, tarihsel olarak kendilerine sunulan kamu hizmetlerinin yetersizliğinden şikayetçi olan alt grupların sayıları da her geçen gün çoğalmaktadır. Diğer yandan işsizlik, yoksulluk, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, suç işleme, yetersiz beslenme ve kötü sağlık koşulları gibi olumsuz yaşam koşulları ile mücadele etmek zorunda kalan gençlerin oranında önemli ölçüde artışlar görülmektedir (Murphy, 1998). İşte yukarıda özetle belirtilen ekonomik, sosyal ve politik değişme ve gelişmeler, hiç kuşkusuz ki okulları birçok yönden etkilemekte ve onların yapı ve işleyişinde önemli değişiklikleri de beraberinde getirmektedir.

### **Çevresel Değişimlerin Eğitim Örgütlerine Etkisi**

Yukarıdaki paragraflarda genel olarak özetlenmeye çalışılan değişimler, okulların özellikle eğitim-öğretim süreci, örgütlenme ve yönetim, okul çevre

ilişkilerinin yeniden gözden geçirilmesini ve düzenlenmesini zorunlu kılmaktadır.

Son onbeş yıllık döneme göz atıldığında, eğitimin fonksiyonuna ilişkin anlayışta değişim olduğu, eğitimcilerin dikkatlerinin öğrenme ve öğretme süreçleri üzerinde yoğunlaşmaya başladığı görülmektedir. Eğitim üzerinde uzun yıllardan bu yana çok güçlü etkisi olan davranışçı yaklaşım, yerini yeniden kurmacılık yaklaşımı ve yeni toplumsal bakış açılarına bırakmaktadır. Bu önemli değişimlerin altında çocukların eğitilebilirliğine ilişkin yeni ve radikal düşünceler yatmaktadır. Yine bu düşüncelere bağlı olarak eğitimin endüstrinin gereklerini karşılama rolü, tüm bireylerin öğrenme ihtiyacını karşılama olarak değişmiştir. Eğitim için belirlenmiş olan bu yeni rolle birlikte hangi şeylerin öğrenmeye değer olduğu da yeniden gözden geçirilmek durumundadır.

Büyük ölçüde yeniden kurmacı felsefenin etkisiyle, toplum merkezli ve tüm sınıfların ihtiyaçlarını dikkate alan programlara karşı ilginin giderek arttığı görülmektedir. Bu bakış açısıyla tutarlı olarak okulların, öğretmen ve öğrencilerin de aktif katılımıyla, çağımızı tehdit eden yoksulluk, işsizlik, etnik ve sınıfsal ayrımcılık, çevre kirliliği, sağlık vb. gibi sorunlara çözüm üretme merkezleri olarak hizmet görmesine yönelik beklentiler oluşmuştur. Bu beklentilerin de etkisiyle eğitim programlarında, insanların demokratik yaşam biçimlerini benimsemesini sağlama, demokrasinin aksayan yanlarına göre gerekli çözüm önerilerini üretme ve uygulama, bilginin değişen doğasını anlama ve değişime uyarlanmayı yaşamın ayrılmaz bir parçası haline getirme gibi hedefler ön plana çıkmıştır (Erden, 1998, s.132). Artık bilgi vermeye, kültürü aktarmaya dayalı geleneksel bakış açıları yerini öğrenmeyi öğrenme, bilgiyi kullanma yeteneğini geliştirme ve kültür ve uygarlıkları eleştirel biçimde inceleme üzerine yoğunlaşmaya bırakmaktadır. Klasik öğretici öğretimden giderek uzaklaşmakta, bunun yerine sınıflarda öğrenci ve öğretmenlerin anlamlı konular üzerinde tartışmalarına dayalı etkinliklere daha fazla yer verilmektedir. Öğrenme-öğretme sürecinde meydana gelen bu değişimlere bağlı olarak da öğretmenlerin rollerinde önemli değişiklikler olmaktadır. Bilgi aktarıcısı uzman rolünü üstlenen öğretmenlerin yerini, öğrencilere rehberlik eden, lider öğretmenler almaktadır. Yine bu yeni bakış açıları, konu alanlı programlardan öğrenci merkezli programlara, pasif öğrenmeden aktif öğrenmeyi sağlayan öğretim yöntemlerine doğru bir değişimi de beraberinde getirmiştir. Ayrıca uzun yıllardan bu yana uygulanmakta olan bireysel yeteneğe dayalı, bağımsız çalışma ve rekabeti ön plana alan öğrenme-öğretme süreçleri birçok ülkede terkedilmiş, bunların yerine daha çok işbirliğine dayalı modeller kullanılmaya başlanmıştır.

Kuşkusuz yukarıda önemli yönleri ile ele alınmış olan öğrenme ve öğretme sürecindeki çarpıcı değişimler, okulların örgüt ve yönetim yapılarına da yansımıştır. Çünkü geçmişin klasik örgüt ve yönetim ilkeleri ile yapılaştırılan ve yönetilen okulların, yeni eğitim ve öğretim anlayışına cevap veremeyeceği kısa sürede ortaya çıkmıştır. Bu nedenle gerek okul içinden, gerekse okul dışından çok sayıda kişi ve grup, mevcut bürokratik okul yapılarının özellikle kamu eğitiminin sorunları ile ilgilenme ve bunları çözmeye yetersiz kaldığını ileri sürmüştür. Hatta var olan örgüt ve yönetim yapılarının öğrenmeye engel olduğu, yirmibirinci yüzyıla damgasını vuran endüstri sonrası ya da diğer bir deyimle bilgi toplumunda yaşayan öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayacak esneklik ve yeterlikte olmadığı bilim adamları tarafından dile getirilmiştir (Murphy, 1998). Bunun için de 1980'lerden sonra, eğitimin demokratikleştirilmesi girişimlerine paralel olarak, eğitim örgütlerinin bürokratik yapılarının değiştirilmesine yönelik çabalarda da dikkate değer bir artış olmuştur (Açıkgöz, 1996). Bu eleştiriler ve çabaların özellikle gelişmiş ülkelerde çağdaş etkili okul modellerinin geliştirilmesi ve uygulamaya konulmasına önemli katkıları olmuştur. Klasik derslik sisteminin dışında, eğitim ve öğretimde öğretmen ve öğrenciye destek olacak nitelikte, bilgisayar destekli merkez, kendi kendine öğretim merkezi, araştırma merkezi, araç geliştirme merkezi, insan ilişkileri merkezi, danışmanlık ve değerlendirme merkezi gibi birçok merkezi bünyesinde bulunduran yeni okul yapıları birçok ülkede giderek daha fazla yaygınlık kazanmıştır (Balcı, 2000, s.501). Diğer yandan okulların bu fiziksel yapıları ile birlikte bürokratik alt yapılarına yöneltilen eleştiriler, eğitim yöneticileri ile bilim adamlarının yeni değerler ve ilkelerle tutarlı olacak alternatif okul yönetimi biçimlerinin araştırılmasına yönelmiştir. Bu araştırmalar sonucunda bürokratik işleyişten çok, etkililiğe dönük çalışan ve akademik programların yanında, sosyal gelişimi sağlayıcı etkinliklere önem veren okul yapıları ortaya çıkmıştır. Bu yeni yapılaşma ile birlikte birçok yerde uzun yıllardan bu yana varlığını devam ettiren hiyerarşik örgüt yapıları yerlerini, daha demokratik ilişkilere dayalı, öğrenmeye açık ve kendilerini sürekli yenileyebilen, profesyonelce denetlenen, merkeziyetçilikten uzak örgüt yapılarına bırakmıştır. Geleneksel örgüt yapılarına göre yetki dağılımının daha işlevsel, rol tanımlarının daha genel ve esnek, liderliğin makam yetkisinden çok uzmanlık yeterliğine dayalı olduğu ve bağımsız çalışma yerine takım çalışmalarının ön plana çıktığı bu çağdaş örgüt yapılarında, örgütsel devamlılığın sağlanması için insan kaynaklarının geliştirilmesi en önemli amaç haline gelmiştir.

Yine ekonomik, sosyal ve politik gelişmelerin okul çevre ilişkileri üzerinde de önemli etkileri olmuştur. Özellikle ekonomik ve politik değişimlerle birlikte devletin okullar üzerindeki ağırlıklı etkisinin giderek

azalması, okulları çevredeki ekonomik ve yerel güçler ile ailelerin istek ve beklentilerine karşı daha duyarlı olmaya zorlamıştır. Diğer yandan ailelerin ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarının okulların finansmanında giderek daha fazla yük üstlenmeleri, aynı zamanda okullara daha fazla müdahale etme hakkını kendilerinde görmelerine yol açmıştır. Bu durum okulların velilerle, ekonomik ve yerel örgütlerle daha sıkı işbirliği içerisinde olmasını, birçok önemli kararda onların katılımını sağlamasını da beraberinde getirmiştir. Yirmibirinci yüzyılda özellikle velilerle eğitimciler ve okul yöneticileri arasındaki ilişkilerde çarpıcı gelişmeler gözlenmiştir. Bu gelişmelerde velilerin okula yönelik bakış açılarının değişmesinin önemli payı olmuştur. Artık veliler kendilerini eğitim hizmetlerinin tüketicisi olarak görmeye başlamışlardır. Bunun için de çocuklarına okul seçimi, okul yönetimine katılma, çocuklarının eğitimine yardımcı olma, okul toplumuna katılma vb. gibi konulara ilgi göstermeye ve bu konuda rol üstlenmeye daha fazla çaba göstermektedirler. Kuşkusuz bu anlayış değişikliği geleneksel okul-ev, okul-toplum, veli-öğretmen ilişkilerinin sınırlarının bozulmasına yol açmış, eski ilişkilerin yeniden gözden geçirilerek daha esnek, katılımcı, etkililiği esas alacak biçimde çok yönlü etkileşime olanak veren modellerin geliştirilmesini ve uygulanmasını zorunlu kılmıştır.

Kuşkusuz eğitim ve öğretim süreci, örgüt ve yönetim yapıları ve okul çevre ilişkilerinde görülen bu baş döndürücü değişme ve gelişmeler, doğal olarak bunları karşılayacak nitelikte okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanmasını gündeme getirmiştir. Günümüzün çağdaş okul müdürlerinin artık her şeyi önceden bilen ve astlarının talimatlarına uyup uymadığını kontrol eden kişiler değil, aksine öğrenim süreçlerini başlatan ve astların yeteneklerini, yaratıcılıklarını optimal gelişme ve örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için destekleyen bir kişi olması beklenmektedir. Kısaca klasik yöneticiler olmak yerine, birçok alanda lider olmaları beklenmektedir (Hesapçıoğlu,1998, s.102).

### **Okul Müdürünün Liderlik alanları**

Yönetim denildiği zaman genellikle akla ilk gelen kavramlardan birisi de liderliktir. Bununla birlikte yönetim literatüründe çok sık kullanılan bu iki kavramın kimi zaman eş anlamlı, kimi zaman da farklı anlamlarda kullanıldığı ve değerlendirildiği görülmektedir. Halbuki işlevsel bakımdan birbirine yakın olan bu kavramlar yüklendikleri anlamlar bakımından farklıdır. Bunun için her yönetici aynı zamanda bir lider midir sorusuna olumlu cevap vermek güçtür. Hameck (1970, s.132)'nin de belirttiği gibi, her lider az çok bir yönetici olabilir ama her yöneticinin aynı zamanda bir lider olması olanaklı değildir. Bu açıdan lideri örgüt ortamına atamayla gelen üst durumundaki yönetici ile eş anlamda görmemek gerekir. Üst'ün atama ile göreve gelmesine karşılık , gerçek liderlik

grup tarafından seçilen kimseye yine grupça verilen bir niteliktir. Yönetici güç olmakla birlikte ancak bazı koşulları yerine getirerek üstlük imajından liderlik imajına girebilir (Bursalıoğlu,1994, s.208).

Liderlikle ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu tanımlar toplumsal, örgütsel, bireysel farklılıklara, liderliğe ilişkin beklenti algı ve değerlendirme farklılıklarına göre değişiklik göstermektedir (Erçetin, 1998, s.11) Bununla birlikte genel olarak lider önde giden, yol gösteren, öğreten, aydınlatan bir kimse olduğu kadar; aynı zamanda birlikte olduğu kişilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezinleyip, bunları örgütleyen, yaratıcı bir kişi olarak tanımlanabilir (Tosun, 1982, s.243). Peter Drucker'ın de işaret ettiği gibi, liderliğin temel amacı ortak bir amaca yönelik çalışma aracılığı ile bir arada bulunan bir insan topluluğu yaratmaktır (Bennis, 1989, s.185). Dolayısıyla liderlik, yöneticiliğin ötesinde etkileme gücüne sahip olmayı gerektirir (Korkut, 1992, s.243). Liderliğin belirleyici özelliği yenilik ve değişime yönelme iken, yöneticiliğin başlıca özelliği koruma ve kollamadır (Lipham, 1964, s.123).

Yukarıdaki kısa açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, liderlik ve yöneticilik, özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içeren iki farklı kavramdır. Erçetin (1998)'in de ifade ettiği gibi, çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü algılamaları önem taşımaktadır. Örgütlerin günümüzde yaşanan ve gelecekte de yaşanacak hızlı değişme ve gelişmeler karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri ancak, yaratıcılık, yönlendiricilik, etkileycilik vb. çok boyutlu liderlik süreçlerini içeren dinamik bir yönetim anlayışı kazanmış liderler aracılığı ile olanaklı olacaktır.

Eğitim yönetimi literatürü incelendiğinde liderlik konusunun bu literatür içerisinde çok geniş bir yer tuttuğu görülmektedir. Son yıllarda sosyo ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda meydana gelen ve okulların yapı ve işleyişini önemli ölçüde etkileyen değişme ve gelişmeler, bu alanda yapılan çalışmaların belirgin bir şekilde artmasına neden olmuştur. Gerek eğitim yönetimi sorumluluğunu üstlenen kişi ve makamların, gerekse eğitim yönetimi alanında araştırma yapan bilim adamlarının çağdaş okul müdürlerinin liderlik standartlarını belirlemeye dönük gayretleri altında yatan temel nedenlerden birisi, okul müdürünün çağdaş etkili okulun yaratılmasında en önemli öge olmasıdır. Bunun için başta ABD olmak üzere gelişmiş ülkelerin birçoğunda yeni yüzyılın okullarını yönetebilecek müdürler için gerekli olan liderlik alanları, son yıllarda akademisyenlerin ve uygulamacıların ayrı ayrı ve ortaklaşa yürüttükleri çalışmaların temel konusunu oluşturmuştur. Bu bağlamda yürütülen çalışmalar sonucunda önemli aşamalar kaydedilmiş, çağdaş okul müdürünün liderlik alanları yeniden belirlenmiştir. Her birinin kendine özgü bilgi, beceri ve tutumları gerekli kılan bu liderlik alanları ve bu

alanlara ilişkin önemli davranışlar aşağıdaki gibi altı başlık altında açıklanabilir. Bunlar vizyoner liderlik, öğretim liderliği, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve politik liderliktir. (DDE, 1998; CCSSO, 1996 )

### **1.Vizyoner liderlik**

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda özellikle 1990' lı yıllardan sonra vizyoner liderlik konusuna her geçen gün daha fazla önem verildiği görülmektedir. Bunun temel nedenlerinden birisi, vizyoner liderliğin örgütlerin geleceğe yönelik belirsizlikleri gidermeye önemli katkılar sağlamasıdır. İçinde bulunduğumuz yüzyıldaki hızlı değişim sürecinden önemli ölçüde etkilenen örgütlerin varlıklarını etkili olarak sürdürebilmeleri için, örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıma becerisini gösteren vizyoner liderlerle ihtiyaç vardır (Çelik, 1999, s.159).

Hiç kuşkusuz, bu ihtiyaç değişim ve gelişmelerden en fazla etkilenen okul örgütleri için de büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, çağdaş okul yöneticisinden beklenen en önemli özelliklerden birisi de, okulu için bir vizyona sahip olmasıdır. Burt Nanus'un da belirttiği gibi vizyon en genel anlamıyla "örgüt için gerçekçi, güvenilir ve etkileyici bir gelecektir" (Lashway, 1999, s. 132 ) Bir başka ifadeyle, okulun en azından yakın gelecekte ne olacağına ilişkin bir düş ve idealdir (Balcı, 2000, s.504). Okulun enerji kaynağıdır. Ancak vizyon tek başına bu enerjinin eyleme dönüştürülebilmesi için yeterli değildir Okul müdürünün okulun eylem gücünü yönlendirerek öğretmenleri harekete geçirebilmesi için etkili vizyoner liderlik davranışları göstermesi gerekir (Çelik, 2001, s. 408). Vizyoner lider, okul toplumu tarafından da paylaşılan ve desteklenen bir öğrenme vizyonu geliştirerek, açıklayarak, uygulayarak ve izlenmesini kolaylaştırarak bütün öğrencilerin başarı düzeylerinin artırılmasına katkıda bulunan bir liderdir.

Bir okul müdürünün vizyoner liderlik alanında yeterli olabilmesi için aşağıdaki davranışları göstermesi gerekir (DDE, 1998; CCSSO, 1996 ) :

- 1) Tüm ilgililerin katılımı ile okulun vizyonu ve misyonunu geliştirmek,
- 2) Okulun vizyon ve misyonunu okul personeli, veliler ve okul toplumu üyelerine etkili bir biçimde aktarmak,
- 3) Okulun vizyon ve misyonunun çeşitli semboller, törenler, konferanslar ve benzeri etkinlikler yoluyla sürekli gündemde tutmak,
- 4) Ortak vizyona ulaşmak için takım çalışması yapmak, öğretmen, öğrenci, personel ve velilerin işbirliği içerisinde çalışabilecekleri koşulları yaratmak,



- 5) Öğretmen, öğrenci ve diğer ilgililerin okulun vizyonuna ulaşma yönündeki çabalarını tanımak ve takdir etmek,
- 6) Vizyon ve misyona ilişkin olarak ortaya çıkan gelişmelerden tüm ilgilileri haberdar etmek,
- 7) Okul toplumunun okul geliştirme etkinliklerine katılımını sağlamak,
- 8) Okulun eğitim programları, planları ve etkinliklerinin vizyon doğrultusunda düzenlenmesi ve uygulanmasını sağlamak,
- 9) Vizyon ve amaçları gerçekleştirmeye dönük hedef ve stratejileri içeren uygulama programı geliştirmek,
- 10) Okulun vizyonu ve amaçlarını geliştirmede öğrenci başarısına ilişkin verilerden yararlanmak,
- 11) Vizyona ulaşmayı engelleyen faktörleri tanımak, anlamak ve ortadan kaldırmak için gerekli önlemleri almak,
- 12) Okul misyonu ve amaçlarının gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları araştırmak ve temin etmek,
- 13) Varolan kaynakların vizyon ve amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlamak,
- 14) Vizyon, misyon ve uygulama planlarını okul toplumu ile birlikte düzenli olarak izlemek, değerlendirmek ve gözden geçirmek.

## 2. Öğretim Liderliği

Çağdaş okul müdürlerinin yeterli olmak zorunda kaldığı bir diğer liderlik alanı da öğretim liderliğidir. Etkili okullar ve öğretim liderliğine ilişkin gerçekleştirilen birçok araştırmada bu okulların en belirgin özelliklerinin, açık bir örgüt misyonu, koordine edilmiş eğitim etkinlikleri, sistemli bir öğretim denetimi, öğrenme ve öğretmeyi özendirici bir örgüt iklimi olduğu ortaya çıkmıştır (Griffin, 1993; Hallinger ve Murphy, 1985; Wildly ve Dimmock, 1983; Brookower ve arkadaşları, 1978; McEvan, 1994). Eğitim örgütlerindeki liderlikle ilgili araştırmalar, aynı zamanda, çağdaş etkili okulların genelde etkili liderler, özellikle de öğretim liderliği tarafından yönetildiğini göstermektedir (Balcı, 2001, s127; Gümüşeli, 1996, s. 13). Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri öğretme ve öğrenme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Öğretim liderliği, diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme-öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır. Diğer yandan bir okulu şekillendiren ve tanımlayan üç önemli güç vardır: Bunlar öğrenciler, öğretmenler ve toplumdur. Okulun etkili olması, bu üç gücün müfredat programı doğrultusunda etkileşim içinde çalışmasına bağlıdır. İşte öğretim lideri olan okul müdürünün temel görevi, öğretimin niteliğini yükseltmek için

bu güçleri okulun amaçları doğrultusunda ustalıkla koordine etmektir ( Findley, B., Findley D., 1992, s.103).

Bir okul müdürünün bu liderlik alanında yeterli olabilmesi şu davranışları göstermesine bağlıdır (DDE, 1998; CCSSO, 1996 ) :

1. Okuldaki tüm ilgililerin katılımı ile öğretimi geliştirmeye ve öğrenci başarısını yükseltmeye odaklanmış bir okul kültürü oluşturmak,
2. Hedeflenen öğrenci başarısına uygun öğretim stratejilerinin uygulanmasına olanak verecek örgüt yapıları ve program modelleri geliştirmek ve uygulamak,
3. Farklı öğrenci ihtiyaçları ve öğretim yöntemlerine cevap verecek nitelikte öğretim malzemesi ve yaşantılarının temin edilmesi ve oluşturulmasını sağlamak,
4. Düşünme ve sorun çözme becerilerini geliştiren, öğrenme yaşantılarına uygulayan öğretimi teşvik etmek,
5. Öğrenci başarısını sürekli ve sistemli olarak ölçmek ve değerlendirmek,
6. Başarı ölçümünde farklı değerlendirme stratejilerini uygulamaya koymak için öğretmenlere destek olmak,
7. Müfredat ve öğretimin geliştirilmesi için başarı değerlendirmeye yönelik olarak elde edilen verilerden yararlanmak,
8. Eğitimle ilgili yeni teknolojileri izlemek ve okulda kullanılmasını sağlamak,
9. Eğitime yardımcı ders dışı etkinliklerin öğretim programı ile bütünleşmesini sağlamak,
10. Okul vizyon ve misyonuyla tutarlı, sürekli gelişime olanak sağlayacak nitelikte personel geliştirme plan ve programları hazırlamak ve uygulamak,
11. Yaşam boyu öğrenmeyi özendirmek ve bu konuda personele model olmak,
12. Okulu başarıya dönük şekilde örgütlemek,
13. Öğrenci ve personelin kendilerine değer verildiğini hissetmelerine olanak sağlayacak bir iletişim yapısı oluşturmak,
14. Kendisi de dahil tüm çalışanların performansına yönelik yüksek beklenti kültürü oluşturmak,
15. Öğrenci ve çalışanların başarılarını tanımak ve ödüllendirmek,
16. İlgililerin katılımıyla okul kültürü ve iklimini düzenli olarak değerlendirmek,
17. Karar almada mümkün olduğunca çeşitli bilgi kaynaklarından yararlanmak,
18. Öğrenci ve velilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte öğrenci hizmet programları geliştirmek ve uygulamak.

### 3. Toplumsal Liderlik

Çağımız okullarının değişen çevre yapıları, okul müdürlerinin toplumsal liderlik alanında da yeterli olmasını gerektirmektedir. Geçmiş yıllardan farklı olarak veliler ve toplumun okullar ve eğitime karşı daha ilgili davranmaları, okulla ilgili çeşitli etkinlik ve görevlere katılma istekleri, okul müdürlerinin okul dışındaki unsurlara da liderlik yapmasını zorunlu hale getirmiştir. Diğer yandan eğitimin demokratikleştirilmesi, etkililiğinin artması, okulun toplumsallaşması, kabul görmesi, saygınlığı ile okul müdürünün okul toplumuna karşı duyarlı olması arasında yakın bir ilişki vardır. Bunun için de çağdaş okulları yönetecek olan okul müdürlerinin, aynı zamanda bir toplumsal lider olabilmesi için kararlarını ve eylemlerini etkileyen iç ve dış öğelerin varlığından haberdar olması, kararlar üzerindeki etkilerini çözümleyebilmesi, onlarla iletişim ve etkileşime hazır bir tutum içinde olması gerekir (Açıkalın, 1995, s. 57). Bu etkileşim yoluyla toplumun farklı ilgi ve ihtiyaçlarına cevap verecek programları hazırlaması ve uygulaması olanaklı hale gelir. Okul çevresi ile kurulacak ilişki sayesinde toplumun kaynaklarının öğrencilerin ve dolayısıyla okulun başarısı yönünde kullanılması için önemli fırsatlar elde edilmiş olur.

Çağdaş bir okul müdürünün aynı zamanda bir toplumsal lider olabilmesi için aşağıdaki davranışları göstermesi gerekir (DDE, 1998; CCSSO, 1996) :

1. Okul-çevre ilişkilerine yönelik kapsamlı bir halkla ilişkiler programı hazırlamak ,
2. Okul çevresi ve veliler ile açık, etkin ve katılıma dayalı bir iletişim sistemi kurmak ve sürdürmek,
3. Okul amaçları ve programlarına destek sağlamak için okul toplumu liderlerini tanımak ve etkilemek için gerekli çalışmaları yapmak,
4. Veliler ve okul toplumunun okula ilişkin görüş, beklenti, düşünce ve kaygıları ile ilgili olarak düzenli ve sistemli olarak bilgi toplamak ve bunlardan yararlanmak,
5. Öğrencilerin eğitim olanaklarını artırmak için çevredeki tüm özel kuruluşlar, kamu kuruluşları ve varsa yüksek öğrenim kuruluşları ile etkileşime girmek,
6. Okulun amaçlarına ulaşması ve sorunlarının çözümü için toplum kaynaklarını harekete geçirecek politikalar saptamak ve uygulamak,
7. Okul programları ile tutarlı toplum, aile ve gençlik programları hazırlamak ve uygulamak,
8. Okul çevresindeki farklı kişi ve gruplardan haberdar olmak ve tüm kesimlere eşit davranmak,

9. Basın ile etkili ilişkiler geliştirmek ve sürdürmek,
10. Kamu kaynak ve fonlarından okulun amaçları doğrultusunda ve akıllıca yararlanmak,
11. Personelle çevre ile işbirliğini geliştirmeleri için olanaklar sağlamak ve destek olmak.

#### **4. Örgütsel Liderlik**

Çağdaş okul müdürlerinin en önemli görevlerinden diğeri de okul çevresindeki değişiklikleri sürekli izleyerek, okulun örgüt ve yönetim yapısını bu değişimlere uyarlamaktır. Ancak bu yolla okulun en önemli müşterileri olan öğrenciler ile velilerin ihtiyaç ve beklentilerini yansıtan hedefleri belirlemeleri, bu hedeflere ulaşmaları olanaklı olur. Aksi takdirde okulun etkili olarak işletilmesi olanaklı değildir. Bunun için okul müdürleri etkinlikleri yürütürken bir yandan uyarlanma ile ilgili olarak ortaya çıkan sorunları çözerek, diğer yandan bireysel çabaları ve takım etkinliklerini koordine ederek, okulun hedefleri doğrultusunda bir bütün olarak ilerlemesini sağlamak durumundadırlar (Sashkin, 1998). Bir başka ifadeyle bir örgütsel lider olarak, örgütü ve kaynaklarını mevcut mevzuata ve kurallara uygun bir biçimde yöneterek, güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı oluşturmak zorundadır.

Bunu gerçekleştirebilmek ise yöneticilerin aşağıdaki davranışları göstermelerine bağlıdır (DDE, 1998; CCSSO, 1996) :

1. Okul vizyon ve amaçlarına uygun işleyiş planları ve programları hazırlamak,
2. Kararlara yön vermek için öğrenim, öğretim ve öğrenci ilerlemesine ilişkin bilgilerden yararlanmak,
3. Karar sürecinde işbirliğini olanaklı kılan süreçleri kullanmak,
4. İşleyiş ile ilgili süreçleri öğrenmeyi kolaylaştıracak biçimde düzenlemek ve uygulamak,
5. Yeni eğilim ve gelişmeleri izlemek, incelemek ve okula uyarlamak,
6. Yönetişel işlemlerde yeni teknolojilerden yararlanmak,
7. Okul ile ilgili sözleşme ve anlaşmaları düzenlemek ve uygulamak,
8. Okul binası, araç-gereç ve donanım sistemlerinin güvenli, verimli ve etkili bir biçimde çalışmasını sağlamak,
9. Zamanı örgütsel amaçlara en üst düzeyde ulaşacak biçimde etkili yönetmek,
10. Olası sorun ve fırsatları ortaya çıkarmak ve değerlendirmek,
11. Sorunlarla zamanında yüzleşmek, sorun belirleme ve sorun çözme becerilerini etkili olarak kullanarak sorunlara çözüm bulmak,
12. Çatışma yönetimi becerilerini etkili olarak kullanmak,
13. Grup süreci ve fikir birliği sağlama becerilerini etkili kullanmak,

14. İletişim becerilerini etkili olarak kullanmak,
15. Para, insan ve madde kaynaklarını okul amaçları doğrultusunda etkili olarak kullanmak,
16. Okulu sürekli geliştirmeye dönük girişimlerde bulunmak,
17. Örgüt yapısı ve yönetim sistemlerini sürekli ve sistemli olarak gözden geçirmek, dirikleştirmek,
18. Güvenli, temiz, estetik bir okul ortamı yaratmak ve sürdürmek,
19. Okul kayıtlarının gizlilik ve güvenliğini sağlamak,
20. Bütçe yönetimi ve raporlama işlevlerinin düzenli ve eksiksiz olarak yapılmasını sağlamak.

### 5. Etik Liderlik

Eğitim yöneticilerinin, görevlerini yaparken mevcut yasalar ve politikalar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranmaları beklenir (Pehlivan, 2001, s.155). Eğitimde etik değerler konusu yeni bir yüzyılın başlangıcında eğitim yönetimi alanında temel öncelik taşıyan alanlardan birisi durumuna gelmiştir. Demokrasiye giderek daha fazla önem veren ve küreselleşen bir dünyada, okul müdürlerinin yapacakları çalışmaların demokratik değerlerle aykırı düşmesi ve evrensel etik ilkelerden uzak olması düşünülemez. Değer yargılarının eğitimin amaçlarının belirlenme ve gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olduğu gerçeği dikkate alınırsa, çağımızın okul müdürlerinin yönetim işlerini gerçekleştirmede etik ilkelerle tutarlı davranış sergilemelerinin önemi ortaya çıkacaktır. Bu nedenle çağın gereklerini karşılamayı isteyen bir okul müdürü; dürüst, adil ve ahlaklı bir tutum sergileyerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artırmaya gayret etmeli, bir başka ifadeyle etik açıdan lider olmalıdır.

Okul müdürünün etik açıdan lider olabilmesi için de şu davranışları göstermesi gerekir (DDE, 1998; CCSSO, 1996) :

1. Bireysel ve mesleki açıdan ahlaki standartlara uygun davranışlar sergileyerek çalışanlara ve okul toplumuna örnek olmak,
2. Herkesi yüksek edime yöneltecek değer, inanış ve tutumları sergilemek,
3. Yönetimsel uygulamaların çalışanlar üzerindeki etkilerini dikkate almak,
4. Okul etkinliklerinin sorumluluğunu üstlenmek,
5. Makamının etki ve gücünü kişisel çıkarlardan ziyade okulun çıkarları için kullanmak,
6. Bireyler arası ilişkilerde duyarlı, saygılı, adil, eşit ve tutarlı olmak,
7. Personel ve öğrencilerin hak ve mahremiyetlerini korumak,
8. Okul toplumunu oluşturan farklı grupların görüş ve düşüncelerine değer vermek, onlara hassasiyetle yaklaşmak,
9. Başkalarının yasal yetkilerini tanımak ve saygı göstermek,

10. Okul toplumundaki hakim deęerleri yakından gözlemek ve dikkate almak,
11. Okul toplumunda yer alan herkesin bütünlük içerisinde ahlaki davranışlar sergilemelerini teşvik etmek,
12. Okulu kamu denetimine açmak,
13. Yasa, tüzük ve yönetmelikleri adil bir biçimde ve okulun amaçları doğrultusunda kullanmak,
14. Öğrenci ve personelin başarılarını kutlamak,
15. Yasalardan ve sözleşmelerden doğan yükümlülüklerini eksiksiz bir biçimde yerine getirmek.

## 6. Politik Liderlik

Eğitim sisteminin sosyal bir örgüt olduğu kadar politik bir girişim özelliği taşıması, okulun politik düşünce ve eylemlerin odağında olması, okul müdürünün aynı zamanda politik lider olmasını getirmektedir (Bursalıoğlu, 1994, s.220). Çünkü okul müdürünün başarılı olması, bir bakıma, içinde bulunduğu toplumun ve çevrenin genel siyasi, toplumsal, ekonomik, yasal ve kültürel koşullarını anlamasına, bunlara uymasına ve gerektiğinde etkilemesine bağlıdır. Günümüz toplumlarında eğitimin kontrolünün giderek yerel örgütlere geçmesi, eğitim girişiminde çeşitli kişi ve grupların etkili olmaya başlaması, sivil toplum örgütlerinin eğitim üzerindeki ağırlığının artması, okul müdürlerinin politik liderlik alandaki çabalarını daha da artırmalarını zorunlu kılmaktadır.

Bunun için çağdaş okul müdürlerinden, diğer liderlik alanlarıyla ilgili olanların yanında, politik liderlikle ilgili aşağıdaki davranışları da göstermeleri beklenmektedir (DDE, 1998; CCSSO, 1996 ):

1. Öğrenciler ve okulun yararına olan politikalar geliştirmek ,
2. Okul politika ve programlarının planlanması ve değerlendirilmesi etkinliklerine okul toplumunun katılımını sağlamak,
3. Öğrenciler ve velilerin temsilcisi olarak okul çevresine etkide bulunmak,
4. Okul toplumunu oluşturan öğeler arasında okul çevresinin eğilimleri, önem verilen konular ve olası değişimlerle ilgili iletişim ağı oluşturmak,
5. Okul toplumunu oluşturan çeşitli grupların temsilcileri arasında sürekli bir fikir alışverişini gerçekleştirecek programları hazırlamak ve uygulamak,

6. Okul toplumunun eğitimle ilgili anayasa, yasa, tüzük ve yönetmeliklerden haberdar olmalarını ve bunlara uygun olarak etkinlik göstermelerini sağlamak,
7. Kamu eğitim politikasının öğrencilere nitelikli eğitim sağlama doğrultusunda şekillenmesine katkıda bulunmak,
8. Eğitime yön veren karar organları ile sürekli diyalog içinde olmak,
9. Okul toplumu dışındaki karar organları ile iletişimi geliştirmek ve sürdürmek,
10. Öğrenci haklarını korumak ve öğrencilere sağlanan fırsatları artırmak için yasal kuruluşlarla işbirliği yapmak.

### **Sonuç**

Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar, okulların etkili olması ile onların yönetim biçimi arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çağımız okul müdürlerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için, öncelikle eğitim sistemi ve okul yönetiminin değişen rollerinden ve bu rolleri etkileyen çevresel dinamiklerden haberdar olmaları gerekir. Son yıllarda sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda ortaya çıkan değişme ve gelişmelerin de etkisiyle, eğitim girişi ve okul yönetimi giderek merkezîyetçilikten uzak bir yapıya bürünmektedir. Özellikle okulun yakın çevresini oluşturan veliler, sivil toplum kuruluşları ve yerel kuruluşların eğitime ve dolayısıyla okullara karşı ilgisi, eğitimle ilgili kararlara katılma isteği her geçen gün artmaktadır. Eğitimin finansmanının sağlanması sorumluluğunun birçok ülkede bu hizmetlerden yararlanan kişi ve gruplara yüklenmesi, çevre okul ilişkilerinin geçmişteki niteliği ve sınırlarını değiştirmektedir. Tüm bu değişme ve gelişmelerle birlikte birçok bakımdan farklılaşan günümüz okullarını artık klasik anlayışa yönetmek olanaklı değildir. Okul müdürlerinin çağın gereklerini karşılayabilecek biçimde yöneticilik yapabilmeleri için okulları okul toplumu ile sürekli işbirliği içerisinde, okullarının geleceğini şekillendirecek, toplumun yeni yapısının isteklerini karşılayacak plan ve programları hazırlayarak uygulamaları; okullarının örgüt ve yönetim yapısını değişen toplumun istek ve beklentilerine göre sürekli gözden geçirerek yenilemeleri; okul etkinliklerini öğrenme ve öğretme ilkelerine uygun olarak ve öğrenci başarısını merkeze alarak düzenlemeleri; çalışmalarında etik ilkeleri ve yasal mevzuatı kendilerine rehber edinmeleri gerekir. Bu ise onların vizyoner liderlik, öğretim liderliği, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik alanlarında yeterli olmaları ile olanaklıdır.

## KAYNAKÇA

Açıkalın, Aytaç. (1995). **Toplumsal Kuramsal Ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği.**

Ankara: Pegem Yayınları.

Açıkgöz, Kemal. (1996). Democratization of Education and Teachers: Turkish Case. **Teacher**

**Training For The Twenty First Century.** İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi.

Balcı, Ali. (2000). İkibinli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi.

**Eğitim Yönetimi.** Yıl:6, Sayı: 24, Bahar, 495-508.

Balcı, Ali. (2001). **Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma.** (Geliştirilmiş ikinci baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Bennis, Warren. (1989). **Bir Lider Olabilmek.** Çev: Utku Teksöz. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Bircan, İsmail ve Fatma Serbest. “Hukuki ve Yönetmelik Mevzuatın Türk Milli Eğitimi ve

Yönetime Etkileri”. **2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu Bildirileri.** Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayını, 407-411.

Brookover, W.; J. Schneider; C. Beady; P. Flood and J. Wisenbaker. ( 1978). “Elementary School Climate and School Achievement.” **American Educational Research Journal.** 15, ss. 301-318.

Bursalıoğlu, Ziya. (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** (Genişletilmiş

dokuzuncu baskı). Ankara: Pegem Yayınları.

Çelik, Vehbi. (1999). **Eğitimsel Liderlik.** Ankara: Pegem



Çelik, Vehbi. (2001). “Geleceğin Okul Liderleri”. **2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu Bildirileri**. Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayını, 34 - 44.

Delaware Department of Education (DDE). (1998) **The Delaware Administrator Standards**. Delaware: Administrator Standards Advisory Committee.

Erçetin, Şule. (1998). **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Önder Matbacılık.

Erden, Münire. (1998). **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. İstanbul: Alkım Yayınevi.

Findley, B., Findley D. (1992). Effective Schools: The Role of Principal. **Contemporary Education**. 63 (2), 102-104.

Griffin, Michael Stephen. (1993). “Instructional Leadership Behaviours of Catholic Secondary School Principals.” Unpublished Doctoral Dissertation. The University of Connecticut.

Gümüşeli, A.İlker. (1996). İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. (Yayınlanmamış Araştırma) İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi.

Hallinger, Philip ve Joseph Murphy. (1985). “Assesing the Instructional Management Behaviour of Principals .” **The Elementary School Journal**, 86, (2), ss.218-247.

Hameck, Don.E. (1970). “Leadership Styles-Decision-Making and The Principal”. **Selected Readings on General Supervision**. London: The MacMillan Co., ss. 131-139.

Hesapçıoğlu, Muhsin. (1998). Postmodern Çağda Eğitim Yönetimi ve Eğitim Örgütü.

**Türkiye’de Eğitim Yönetimi: Prof.Dr. Ziya Bursahoğlu’na Armağan.** İstanbul:  
Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayını. ss.97-103.

Interstate School Leaders Licensure Consortium.(1996). **Standards for School Leaders.**

Washington D.C.: The Council of Chief State School Officers (CCSSO).

Korkut, Hüseyin. (1992). “Üniversite akademik yöneticilerinin Liderlik Davranışları”. Ankara: **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 25 (1), ss. 93-111.

Lashway, Lary. (1997) “Visionary Leadership”. (Eds) Smith, Stuart C. and Philip K. Piele.

**School Leadership: Handbook for Excellence.** ERİC.

Lipham, James. (1964).”Learned and Administration”. (Ed). D.E. Grifits. **Behavioral Science and Educational Administration.** University of Chicago Press.

McEvan, Elaine K. (1994). **Seven Steps to Effective Instructional Leadership.** USA: Scholastic Inc...,

Murphy, Joseph. (1998). What’s Ahead for Tomorrow’s Principals. **NAESP Principal Magazine.** September.

Pehlivan, İnayet. (2001). **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik.** Ankara: PegemA Yayıncılık.

Sashkin, Marshal ( 1998). **Leadership Behavioral Questionnaire.** Ohio: Leadership Development Center.

Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi.** (2. Baskı) İstanbul

Wildly, Helen ve Clive Dimmock. (1993). Instructional Leadership in Primary and Secondary Schools in Western Australia.” **Journal of Educational Administration.** 31, (2), ss. 43-62.